

# 「End to End」に対する提供価値の拡大に向けて

昨今、事業を取り巻く環境は大きく変化しており、消費行動や流通構造の変化が加速しています。また、持続可能な社会の実現に向けて、企業による積極的な関与や課題解決の重要性がより高まっています。このような環境下、ヤマトグループは、グループ各社の経営資源を結集したOneヤマト体制のもと、ネットワーク・オペレーションの構造改革および法人ビジネス領域の拡大を中核とする事業構造改革の推進により、お客様のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値を拡大することで、持続的な事業成長の実現を目指しています。

2020年4月～  
経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

2021年4月～  
中期経営計画「Oneヤマト2023」～

## 課題認識

急速に変化する事業環境、深刻化する社会課題を踏まえ、お客様や社会の期待・ニーズに持続的に応えていくため、グループ経営構造改革および事業構造改革に踏み出しました。

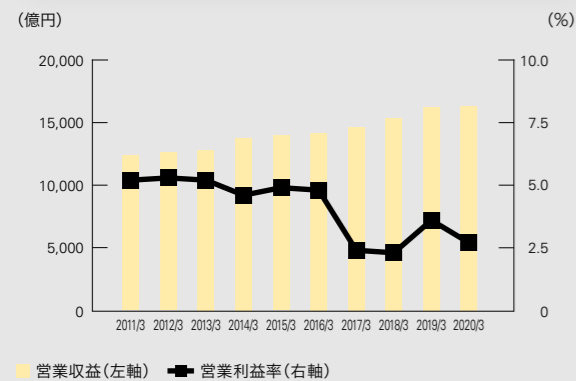
### 事業環境／社会課題

- お客様の「期待」「ニーズ」の多様化
- 産業のEC化の急進展
- 総人口の減少と地域の過疎化
- 労働人口の減少
- 気候変動と資源減少

### 経営構造の課題

- 機能ごとの事業会社に経営資源が分散(部分最適)
- 宅急便による従来型ビジネスモデルの限界
- 経験と勘に依存した属人的な意思決定
- 自前主義中心の企業風土

### 営業収益／営業利益率の推移 (2011年3月期～2020年3月期)



## グループ経営構造改革

### Oneヤマト体制の構築

- ▶ グループ8社をヤマト運輸に統合し、経営資源を結集・再配置

### 事業ポートフォリオの見直し

- ▶ ヤマトリース・ヤマトホームコンビニエンスの株式を譲渡(完全子会社→持分法適用会社)
- ▶ 東アジア・東南アジアに展開した宅急便の撤退

### Review

(2022年3月期～2023年3月期)

### 中期経営計画「Oneヤマト2023」の成果・課題

- 成果**
  - グループ資源を結集した「Oneヤマト体制」の構築
  - 起点としてのEC物流ネットワーク構築が進展
  - 既存の宅急便ネットワーク強靱化に向けた全体像の設計完了、順次取組み開始
  - 国内ECの調達・返品領域、日本向け越境EC、食品販売事業者への3温度帯ロジスティクス、LLP(リードロジスティクスパートナー契約)案件等、価値提供領域が拡大
- 課題**
  - 営業・オペレーション一体の事業構造改革
  - 事業構造改革を支える経営基盤の継続的な強化
  - 外部環境の変化を踏まえたプライシング適正化

## 事業構造改革

### ネットワーク・オペレーション構造改革 ▶ P18～21

- ▶ 専用ネットワーク構築と拡大、既存ネットワーク強靱化

#### Point

成長領域の物流ニーズへの対応の強化、ネットワーク品質・効率性の向上

### 法人ビジネス領域の拡大 ▶ P22～25

- ▶ 国内外の拠点と輸配送のネットワークやコントラクトロジスティクス、国際フォワーディングを組み合わせた提供価値拡大

#### Point

国内およびグローバルに広がる顧客のサプライチェーンの「End to End」に対する提供価値拡大

### 構造改革を支える基盤戦略の推進

人事戦略  
▶ P26～31

デジタル戦略  
▶ P32～33

環境戦略  
▶ P34～37

### 持続的な企業価値向上のための基盤強化

サステナブル経営の強化 × コーポレート・ガバナンスの強化  
▶ P38～43 ▶ P44～61

### 目指す姿

サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大  
～持続的な事業成長の実現～